

# Coaching Skills to Become an Effective Strategic Project Manager

## 戦略的プロジェクト・マネジャーになるためのコーチングスキル



アナ・ハラミーヨ ([Ana Jaramillo](#)) - 2016年12月27日

アナ・イザベル・ハラミーヨ・ロペス(Ana Isabel Jaramillo López)は、PMPであり、イノベーション、技術、持続可能性に重点を置いた経営工学の修士号保有者である。彼女は15年の実務経験を持ち、現在はイノベーションマネジメントのコンサルタントとして働いている。

翻訳：加藤亨 PMP

プラクティス領域：[キャリア形成](#)、[コミュニケーション・マネジメント](#)、[リーダーシップ](#)、[タレントマネジメント](#)

### 概要

Bersin by Deloitte (Garr, 2011)の調査によれば、シニアリーダーが他者へのコーチングに取り組んでいる組織は、21パーセントも高いビジネス成果を得ている。さらに、プロジェクト・マネジャーは意思決定において戦略的に考える必要があり、プロジェクトの目的の達成を支援するような行動をとらなければならない。

さらに彼らは、チームとの戦略的なコミュニケーション活動を調整しなければならない。より良い成果を得るために、個々のチーム・メンバーのスキルや姿勢、そして顧客への共感を改善することをカづけ、勇気づけることは、もう一つの主成功要因である。これらの理由から、プロジェクト・マネジャーはプロジェクトの成功のため、コーチングの手法を日常の業務に導入すべきである。

プロジェクト・マネジャーは、他の人をコーチするときの助けとなる、少なくとも4つのスキルセットを向上すべきである。それらは、積極的傾聴であり効果的な質問であり、直接的コミュニケーションであり、気づきの創出である。これらのツールは課題解決を助け、個々のチーム・メンバーのカづけるのに役に立つ。

## 初めに

プロジェクト・マネジャーは、つねに、異なる出来事と対面し、問題を解決し、アイデアを提示し、結果を見せなければならぬ。彼らは、時間の多くをチーム・メンバーや他のステークホルダー - それは内部（組織のすべての階層の）であったり、プロジェクトの外部であったりするが- とのコミュニケーションに費やす。また、ある特定の課題の解決に代替案を出せないときも、チームを動機付けていかねばならない。チーム・メンバーに力をあたえ、勇気付け、そのスキル、姿勢、そして顧客への共感を改善することは、より良い成果を得るために重要である。

さらに、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトの目的を達成するため、意思決定や行動において戦略的であればならぬ。また、チーム・メンバーとの戦略的コミュニケーション活動を調整しなければならぬ。これらの理由から、プロジェクト・マネジャーが日常の業務で導入すべき良い手法は、プロジェクトの他のメンバーをコーチする事であり、彼らにとってプロジェクトのゴールやコミュニケーションを改善することを助けるいろいろなツールを活用することである。

Bersin by Deloitte (2011)の調査によれば、中間層のリーダーに最も不足しているスキルはコーチング、人事考課、他者の育成、変更管理、コミュニケーション、そしてビジネス感覚である。また、アムステルダム大学の調査(Theeboom, Beersma, & Vianen, 2013)によれば、コーチングはパフォーマンスとスキル(60%)、健康(46%)、対処能力(43%)、取り組み姿勢 (54%)、目標達成 (74%)に重大な肯定的影響があった。一般的に、彼らの調査によれば、コーチングは、組織の個人の機能を改善するのに有効なツールである。

また、Bersin by Deloitte (Garr, 2011)による別の調査によれば、マネジャーがコーチングできるように取り組みをした組織は、より強力なビジネスの成果を 130%も多く上げる傾向がみられる。加えて、シニアリーダーが「頻繁に」他者へコーチする働きかけをしている組織は 21%も高い成果を上げている。

この情報から、プロジェクト・マネジャーは、他者に対するコーチングの助けとなる、最低限 4 つのスキルセットを向上させるべきである。つまり、積極的傾聴、効果的質問、直接的コミュニケーション、そして気づきの創出である。

## 積極的傾聴

これは、人が意識的に努力して、他の人が言っている言葉を聞くだけでなく、さらに重要なのは、発信しようとしているメッセージすべてを理解しようと努めることである。そのためには、人は細心の注意を他の人に払うべきである。(Mind Tools, 年不明)

プロジェクト・マネジャーは、より深いレベルで聞くべきである。つまり、理解するプロセスとして、話の裏にある意味を聞くようにすべきである。さらに、変化に反対し、人の欠陥を指摘し、そのアイデアが機能しないありとあらゆる理由を言っている人の、抵抗、おそれ、後戻り、そして怠け心の声にも聴くべきである。

積極的傾聴者になるためには、プロジェクト・マネジャーは、他の人が言っていることを聴いているということを保証するためのいくつかの手法を適用すべきであり、話し手に本当に聞いているんだと言うことを発信すべきである。

第1に、注意を払うこと、話し手を直接見ること、注意をそらす考えは横に置くこと、周囲の環境要因によって影響を受けることを避けること、である。

第2に、聞いていることを示すべきであり、笑顔や他の顔の表情を用いたり、「はい」や「うんうん」というような短い言葉のコミュニケーションで、話し手を後押しする。

第3に、フィードバックを返すべきで、定期的に話し手の内容をまとめて、質問をしてポイントを明確にする。例えば、「あなたが…というとき何を意味していますか？」とか「あなたが言いたいのはこういうことですか？」などである。

第4に、判断は保留する。質問をする前に話し手がそれぞれのポイントを話し終わるのを待ち、あなたの反論で中断しないようにする。

第5に、適切に反応する。自分自身がしてほしいと思うような方法で他者に接するべきである。(Mind Tools, 年不明)

### 効果的質問

効果的質問は、明快さ、行動、発見、洞察、または決意をもたらす。それは、大きな可能性や新しい学びを生んだり、より明確なビジョンを生成する。(Whitworth, et al., 2007) 効果的質問は人々が自ら考えるきっかけとなる。そして自ら考えるとき、人はより多くのことを学ぶ。

質問は、人々にインパクトを与え、考えるきっかけになるときに効果的となる。効果的質問は、「はい」や「いいえ」という返事を引き出さない、フリーアンサーの質問である傾向にある。そのような質問は、「何を (What) ?」や「どうやって (How) ?」で始まり、単刀直入に話題に迫るものである。例えば、「何が必要ですか?」「次は何ですか?」「それはどのぐらいコストがかかりますか?」「どのように手間を省きますか?」「その状況の中であなたはどのぐらいコントロールができますか?」「そのことからあなたは何を学んでいますか?」などである。

また、効果的な質問は、人に話題について気づきと、更に調査する機会を与える。それは人を枠にとらわれない考え方に導き、視点を変えることを助ける。時には、効果的な質問は、多少の不快感を覚えさせることもある。効果的な質問は、人が暗黙のうちにとらわれているかもしれないストーリーに迫る能力を持っている。例えば「あなたがそれをした場合、あるいはしない場合、何が起こるのですか?」「違う方法で行う必要があることは何ですか?」「なぜ、それがそのような優先順位になるのですか?」などである。(Miglino, 2014)

効果的な質問は、判断とは別のものであるべきで、興味深いものでなければならない。もし、プロジェクト・マネジャーが効果的質問を学べば、彼らの個人的そしてビジネスコミュニケーションのスキルを増加するだろう。質問をするとき、話しかける相手に対して、純粹に興味を持つべきだ。

## 直接的コミュニケーション

国際コーチ連盟（年不明）によれば、直接的コミュニケーションとは、会話における効果的なコミュニケーション能力であり、相手に対し非常に大きな肯定的な影響を与える言葉を用いることである。そのコミュニケーションは明快であり、明瞭に話され、フィードバックを共有・提供する。人々が何を必要としているかや確かではないことを他の視点から理解するのを助けるために、再構成し明確に述べることは重要である。また、プロジェクト・マネジャーは、相手に対して適切で、敬意を示す言葉を使うべきである。（例えば、性差別をしない、人種差別をしない、専門用語を振り回さない、業界用語を使わないなどである。）加えて、例えや歴史、例示などを使うことは、ポイントを説明したり、言葉の絵を描く助けになる。それは、相手の理解と新しい考え方をつなぐ架け橋を築くことを意味する。

## 気づきの創生

国際コーチ連盟（年不明）によれば、気づきの創生は、複数の情報源を統合し正確に評価する能力であり、相手が気づきを得たり、同意した結果を達成する助けになる説明を行う能力のことである。

人々が現状と理想のギャップを狭めることができるように、プロジェクト・マネジャーは、気づきを表面化する状況を作るための重要な役割を果たす。プロジェクト・マネジャーは、人々が業務の中では意識的に見ようとしなくても見出し、見出すことを支援する環境を構築する責任がある。

プロジェクト・マネジャーが会議の際に考慮しなければならない重要なことは次のとおりである。（国際コーチ連盟、年不明）

1. 課題の評価において語られたこと以上を考慮し、話し手の説明にとらわれない。
2. より大きな理解、気づき、明確化のため質問を使う。
3. 潜んでいる課題を特定する。典型的で固定的な自分自身と社会に対する感じ方、事実と解釈の差異、思考と気持ちと行動の差異など。
4. 人々が自分自身で、新しい考え、信念、視点、感情、気分などを発見することを助けることによって、彼らの行動する能力、成果を上げるために自分にとって大事なことを達成する能力を強化する。
5. 広い視野から人々とコミュニケーションし、彼らの視点をシフトさせ、行動の可能性を新たに発見することの決断を促す。
6. 人々が自分自身と自らの行動に影響を与えているさまざまな関連要素を見出すことを支援する。（例えば、考え、感情、身体、そして背景）
7. 人々にとって有用で意味がある方法で内面を説明する。

この考えは、人々の気づき以上のことをするためのものである。人々が何かに気づいたら、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトにより良い結果をもたらすよう、彼らが行動を起こすことを支援すべきである。

## 結論

プロジェクト・マネジャーは計画的で、情熱があり、目的主導的な人間であり、戦略的な役割を持ち、組織を変革する推進役でもある。彼らは学識を深め、変化を導入し、成功を達成する。また、人間関係のスキルを醸成し、プロジェクトに関わる人やプロジェクト・ステークホルダーの信頼関係とコミュニケーションを構築する。

加えて、Bersin by Deloitte (Garr, 2011)の調査によれば、シニアリーダーが「非常に頻繁に」他者をコーチングする組織は、21%も高いビジネスの結果を得ている。

これらの理由から、プロジェクト・マネジャーは日常活動の中でコーチング活動を実施する必要がある。例えば、積極的傾聴、効果的質問、直接的コミュニケーション、気づきの創出などである。これらの手法は彼らが自分のゴールを達成する助けになるであろう。

## 参考資料

Bersin by Deloitte. (2011, December). *Current capabilities by role*. Oakland, CA: Bersin by Deloitte.

Garr, S. (2011, November 22). *High-impact performance management: Maximizing performance coaching*. Oakland, CA: Bersin by Deloitte.

国際コーチ連盟. (n.d.). [Core competencies](#). Retrieved August 28, 2016.

Migliano, M. (2014, August 18). *Powerful questions*. International Coach Academy. Retrieved August 27, 2016 .

Mind Tools. (n.d.). [Active listening: Hear what people are really saying](#). Retrieved August 27, 2016.

Theeboom, T., Beersma, B., & Vianen, A. E. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18. doi:10.1080/17439760.2013.837499

Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H., & Sandahl, P. (2007). *Co-active coaching: New skills for coaching people toward success in work and life*. (2nd ed.). . Mountain View, CA: Davies-Black Pub.

## 著者について

アナ・イザベル・ハラミーヨ・ロペス (Ana Isabel Jaramillo López)は、PMPであり、イノベーション、技術、持続可能性に重点を置いた経営工学の修士号保有者である。彼女は 15 年の実務経験を持ち、現在はイノベーションマネジメントのコンサルタントとして働いている。